

datum	Contactpersoon	e-mailadres	Status
September 2017	Annelien Maebe	Annelien.maebe@vclb-koepel.be	SVZ Webpagina Sept 2017

### WEBSITE WAARDEVOL BESTUREN:

#### INLEIDING – ONTWERPGERICHTE PROCESAANPAK – ONTWERPEISEN EN AANBEVELINGEN - BIBLIOGRAFIE

## 1. INLEIDING

Deze website ondersteunt de CLB's bij het optimaliseren van hun *waardevol* bestuur, vertrekkend vanuit de gezamenlijke VCLB-*waarden*. De website heeft als doel de werking van de lokale besturen te optimaliseren en de samenwerking van de lokale CLB's binnen het VCLB-netwerk te versterken.

De ondersteuning wordt aangeboden via een ontwerpgerichte procesaanpak. Binnen deze procesaanpak zijn de bestuurders zélf eigenaar van hun proces, maar worden zij hierin ondersteund door een aantal vooraf geformuleerde ontwerpeisen en aanbevelingen. Meer toelichting over deze begrippen is in de zijbalk van deze website terug te vinden.

Het proces verloopt via een **stappenplan**, deze stappen zijn de hoofdstructuur van de website:

- Analyse (link): waar staan we nu?
- Prioriteiten (link): wat zijn onze prioriteiten en wat pakken we eerst aan?
- Ontwerpeisen (link): wat zeggen de ontwerpeisen en aanbevelingen?
- Aanpak (link): hoe pakken we het concreet aan?
- Opvolging (link): hoe volgen we het proces verder op?

**Ga naar de eerste stap!**

## 2. ONTWERPGERICHTE PROCESAANPAK

We hanteren een ontwerpgerichte procesaanpak<sup>1</sup> zodat de CLB-bestuurders zelf ontwerpers kunnen zijn van hun eigen 'nieuwe' geoptimaliseerde bestuur. Binnen de ontwerpgerichte procesaanpak wordt de concrete praktijk gekoppeld aan de hedendaagse kennis (in de vorm van ontwerpeisen en aanbevelingen) en wordt een welbepaald stappenplan door elk bestuur autonoom doorlopen.

---

<sup>1</sup> Van Aken & Romme (2012).

- **Praktijk en kennis**

De ontwerpgerichte procesaanpak zet de praktijksituatie (hier de individuele context van de raden van bestuur van de individuele CLB's en de Koepel) centraal, terwijl zowel inhoudelijk als procesmatig een wetenschappelijke grondslag wordt toegevoegd.

Deze aanpak is niet een louter implementeren van wetenschappelijk onderbouwde kennis en aanbevelingen in de organisatie. Het is de bedoeling dat de raad van bestuur zich professionaliseert, vertrekkend vanuit de individuele context, maar hierbij rekening houdt met de hedendaagse kennis inzake 'deugdelijk bestuur'.

De voor VCLB relevante hedendaagse kennis wordt op deze webpagina in de vorm van ontwerpeisen en aanbevelingen gepresenteerd. Dit zijn getoetste stellingen die aangeboden worden, 'klaar voor gebruik' voor de bestuurders. Deze VCLB-ontwerpeisen en aanbevelingen werden ontworpen op basis van een analyse van de wetenschappelijke literatuur, de best practices en de VCLB-context samen. De continue wisselwerking tussen theorie en praktijk is daarbij essentieel. Dat betekent dat de ontwerpgerichte aanpak geen 'one-size-fits-all' aanbevelingen omvat. Integendeel, deze aanpak erkent net de eigenheid van de individuele context enerzijds en de snelheid van veranderen anderzijds<sup>2</sup>.

- **Ontwerpeisen en aanbevelingen**

Een ontwerpgerichte aanpak start zodoende steeds met het aangeven van **de ontwerpeisen**, zeg maar de randvoorwaarden waaraan een individueel ontwerp van bestuurlijke optimalisatie moet voldoen. Voor elk van de ontwerpeisen worden daarnaast ook steeds verschillende **aanbevelingen** opgesomd. Deze aanbevelingen geven een mogelijke inhoudelijke invulling voor het realiseren van de ontwerpeisen. Meer informatie over de ontwerpeisen en aanbevelingen toegepast op VCLB, is terug te vinden onder 'Ontwerpeisen en aanbevelingen'<sup>3</sup>.

- **Leerproces**

De ontwerpgerichte aanpak is een **leerproces** waarbij de spanning tussen 'professionele autonomie' (onder druk van contextgebonden verschillen) en 'gelijkgerichtheid' (en eventueel 'schaalvergroting') gerealiseerd wordt door de bestuurders zelf. Het proces laten uitvoeren door de bestuurders zelf, vergroot de kans op implementatiesucces en het veranderen van de mindset. De verandering van de mindset van de top is namelijk cruciaal om een cultuurverandering op de werkvloer te faciliteren. Op deze wijze worden de geformuleerde doelstellingen gerealiseerd.

Dit leerproces is een van de cruciale elementen van de ontwerpgerichte aanpak. Bijzondere aandacht gaat daarbij uit naar zowel 'single' als 'double' loop learning, respectievelijk 'reflection-in-action' en 'reflection-on-action'. Single loop learning verwijst naar het al dan niet realiseren van de

---

<sup>2</sup> Schön (1983) verwoordt dit als volgt: 'there is a high ground of theory and there is the lowly swamp of practice'. Met zijn quote benadrukt Schön dat de praktijksituatie niet altijd over vaste en begane paden loopt, maar dat de juiste wegen uitgezocht moeten worden.

<sup>3</sup> De ontwerpeisen en aanbevelingen zijn gebaseerd op de wetenschappelijke literatuur inzake 'good governance' en 'bestuurlijke optimalisatie'. De gehanteerde literatuur wordt in de bibliografie weergegeven.

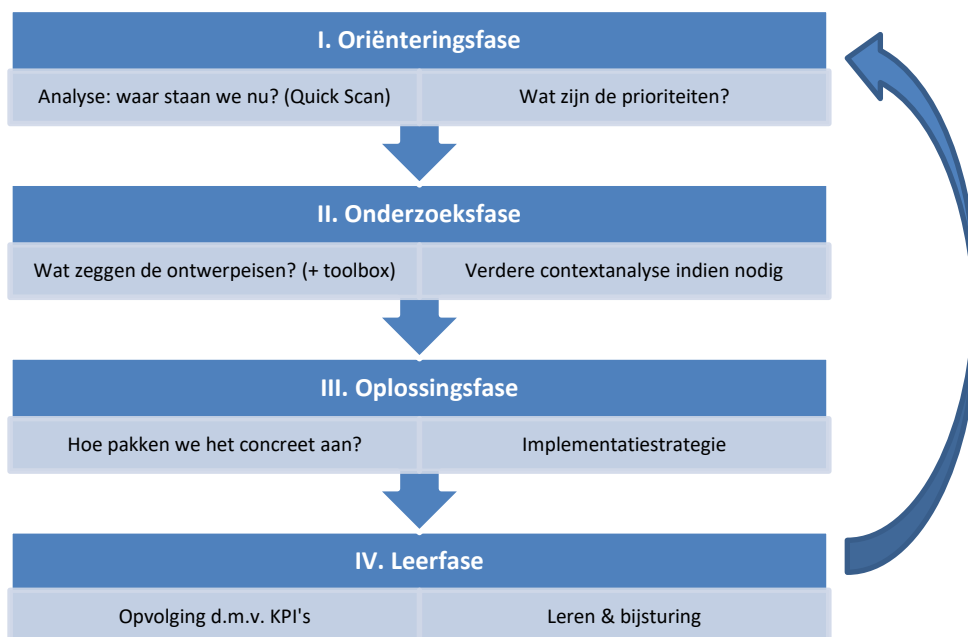
vooropgestelde doelstellingen door het invoeren en evalueren van de ontwikkelde oplossing. Daarbij staat **reflection-in-action** centraal: het kritisch reflecteren **tijdens** het doorlopen van het proces (Schön, 1983). Professionals, zoals managers, dienen tijdens hun dagelijkse praktijk een voortdurende reflectie en evaluatie in te bouwen om performant te zijn. Het tweede - double loop learning - verwijst naar de mogelijkheid om kennis bij te dragen op een metaniveau. Dat betekent dat de individuele praktijkcases de theoretische bovenbouw verder kunnen aanwakkeren tot nieuwe kennisopbouw. Daarbij wordt **reflection-on-action** toegepast, of het reflecteren **na** het doorlopen van het proces (Schön, 1983). Het is een leermoment waar nieuwe kennis uit voortkomt, zowel door het individu als de organisatie.

- **Stappenplan ontwerpgerichte procesaanpak**

Binnen een ontwerpgerichte aanpak wordt het leerproces doorlopen via een stappenplan (deze stappen zijn ook de hoofdstructuur van deze webpagina):

- Analyse: waar staan we nu?
- Prioriteiten: wat zijn onze prioriteiten en wat pakken we eerst aan?
- Ontwerpeisen: wat zeggen de ontwerpeisen en aanbevelingen?
- Aanpak: hoe pakken we het concreet aan?
- Opvolging: hoe volgen we het proces verder op?

Onderstaande figuur geeft de stappen van de ontwerpgerichte aanpak visueel weer.



- **Principes deugdelijk bestuur**

De ontwerpgerichte aanpak wordt inhoudelijk onderbouwd door de principes van **deugdelijk bestuur**. Deugdelijk bestuur kan gedefinieerd worden als

*“het waarborgen van de onderlinge samenhang van de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden van een overheidsorganisatie, gericht op een efficiënte en effectieve*

*realisatie van beleidsdoelstellingen, alsmede het daarover op open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden.”* (Bron: Spanhove, J & Verhoest, K. (2008). “Deugdelijk bestuur in de Vlaamse overheid anno 2008”. Leuven: SBOV.).

Deugdelijk bestuur mag echter niet herleid worden tot een geheel van formele spelregels. De aanbevelingen en de interne controleprocedures moeten dan ook zo veel als mogelijk geïntegreerd worden in de bestaande processen, rekening houdend met proportionaliteit en het vermijden van bijkomende bureaucratische lasten (en kosten). Aanbevelingen inzake goed bestuur mogen zodoende in geen geval de organisatiedynamiek verstikken en moeten dus voldoende ruimte laten voor een flexibele invulling.

Bij de uitgebreide toelichting over de verschillende ontwerpeisen en aanbevelingen worden telkens de bronnen van deugdelijk bestuur waarop de ontwerpeisen en aanbevelingen gesteund zijn, vermeld.

### 3. ONTWERPEISEN EN AANBEVELINGEN

#### a) Ontwerpeisen

Een ontwerpgerichte procesaanpak start steeds met het definiëren van de **ontwerpeisen**. Dit zijn de op hedendaagse kennis gesteunde randvoorwaarden waaraan een individueel ontwerp van bestuurlijke optimalisatie moet voldoen. Binnen die randvoorwaarden kunnen de bestuurders hun eigenheid en creativiteit een plaats geven.

Hieronder worden de verschillende ontwerpeisen **van toepassing binnen een bestuurlijke optimalisatie van een vrij CLB** opgesomd. Deze VCLB-ontwerpeisen werden ontworpen op basis van een analyse van de wetenschappelijke literatuur, de best practices en de VCLB-context samen. In de governance literatuur worden deze ontwerpeisen benoemd als de ‘principes’ of pijlers waarop een ‘good governance’-beleid dient te berusten. De ontwerpeisen hebben een wetenschappelijke theoretische basis. Deze basis wordt binnen deze website telkens bij de betreffende ontwerpeis (zie ‘Ontwerpeisen’) vermeld.

De ontwerpeisen zijn zeer ruim geformuleerd en in principe dienen alle CLB-besturen, ongeacht hun specifieke context, hieraan te voldoen. Er kan bijgevolg niet van afgeweken worden. Indien de bestuurders opteren om ze toch niet toe te passen, moeten ze in principe motiveren waarom ze niet toegepast werden (het ‘pas toe’- of ‘leg uit’-principe).

Voor elk van de ontwerpeisen kunnen subeisen worden geformuleerd.

#### b) Aanbevelingen

Voor elk van de ontwerpeisen worden daarnaast verschillende **aanbevelingen** opgesomd. Deze aanbevelingen geven een mogelijke inhoudelijke invulling van het realiseren van de ontwerpeisen weer. Ze zijn gebaseerd op wetenschappelijke theoretische onderbouw en/of gevalideerde best practices binnen onderwijs. Afhankelijk van de specifieke context - en dat kan van zeer algemeen naar zeer specifiek evolueren – zal een bepaalde interventie(s)/(acties) geformuleerd worden.

Hier geldt bijgevolg het 'leg uit'-principe. De CLB's zullen namelijk in elke concrete situatie kunnen uitleggen waarom ze een specifieke aanbeveling hebben toegepast. Het is dus niet de bedoeling dat de aanbevelingen 'blind' toegepast worden. Integendeel, een goede contextualisatie zal de uiteindelijke performantie verbeteren. Dat veronderstelt natuurlijk dat een goede contextanalyse werd uitgevoerd alvorens aanbevelingen worden overgenomen en uitgevoerd.

**Hieronder worden de verschillende ontwerpeisen en aanbevelingen van toepassing binnen een bestuurlijke optimalisatie van een vrij CLB opgesomd. In het luik 'Ontwerpeisen' van deze website (= fase 3 binnen de ontwerpgerichte procesaanpak), worden deze ontwerpeisen in detail besproken.**

### c) Ontwerpeisen en aanbevelingen VCLB

- **Ontwerpeis 1: er is over de verschillende organisatiestructuren consensus over een gemeenschappelijke missie/ambitie.**
  - Aanbeveling: bij het ontwikkelen van een gemeenschappelijke missie wordt uitgegaan van de netoverstijgende mission statement van de CLB-sector
  - Aanbeveling: bij het ontwikkelen van een gemeenschappelijke missie wordt rekening gehouden met de VCLB-waarden
  - Aanbeveling: bij het ontwikkelen van een gemeenschappelijke missie wordt de merkeloofte van de VCLB als uitgangspunt genomen
  - Aanbeveling: bij het opstellen van een gemeenschappelijke missie wordt rekening gehouden met de Visie 2020.
  - Aanbeveling: de gemeenschappelijke missie wordt gedragen door de verschillende organisatiestructuren en wordt geïmplementeerd binnen de lokale CLB's behorende tot het bestuur.
  - Aanbeveling: bij het nemen van (beleids)beslissingen wordt telkens rekening gehouden met de gemeenschappelijke visie/missie.
  
- **Ontwerpeis 2: er zijn een aantal onderscheidende organisatiestructuren, zowel op lokaal CLB-niveau als op VCLB-Koepelniveau, aanwezig die deugdelijk bestuur mogelijk maken en hierdoor samenwerking faciliteren.**
  - Aanbeveling: er zijn op lokaal CLB-niveau 3 onderscheidende structuren aanwezig met onderscheidende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden die worden opgenomen in een intern reglement van het lokale CLB-bestuur.
  - Aanbeveling: de goedgekeurde VCLB-overkoepelende organisatiestructuren waarin het lokale CLB vertegenwoordigd is, worden in het intern reglement van het lokale CLB-bestuur bevestigd en opgenomen.
  - Aanbeveling: de bestaande organisatiestructuren exploreren de samenwerking met andere CLB-organisatiestructuren, rekening houdend met de aanbevelingen uit de audit PWC.

- **Ontwerpeis 3: de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de lokale CLB-organisatiestructuren worden omschreven en de wijze van samenwerking van deze structuren met de VCLB-Koepelorganisatiestructuren worden vastgelegd.**
  - **Aanbevelingen met betrekking tot de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de organisatiestructuren van de lokale CLB's**
    - Aanbeveling: de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van zowel raad van bestuur als directie worden opgesteld en opgenomen in een intern reglement.
    - Aanbeveling: binnen de organisatiestructuren wordt nagedacht over eventuele rollen en taakverdelingen binnen de raad van bestuur in functie van expertises, noden ...
    - Aanbeveling: binnen de raad van bestuur worden het belang en de bijhorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van een competente voorzitter expliciet uitgewerkt en geïmplementeerd.
    - Aanbeveling: de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de directie worden opgesteld conform het 'ontwerp van functiebeschrijving directie VCLB' en worden opgenomen in een intern reglement.
    - Aanbeveling: er is een sterke betrokkenheid van de raad van bestuur met het operationeel management, met name de directie(s), die hand in hand gaat met voldoende afstandelijkheid.
    - Aanbeveling: er worden duidelijke afspraken gemaakt om de taakneming van de leden van de raad van bestuur en de directie te realiseren.
    - Aanbeveling: er worden duidelijke afspraken gemaakt om de taakvastheid van de leden van de raad van bestuur en de directie te realiseren.
  - **Aanbevelingen met betrekking tot de wijze van samenwerking van de lokale CLB-organisatiestructuren met de VCLB-Koepelorganisatiestructuren**
    - Aanbeveling: in een intern reglement wordt de wijze waarop de drie organisatiestructuren zich vertegenwoordigd weten in de organisatiestructuren in de Koepel en de wijze waarop de beslissingen die daar genomen worden, meegenomen worden in het centrumbeleid, opgenomen.
    - Aanbeveling: de lokale CLB-besturen behorend tot de verschillende provincies organiseren een samenwerking (of gaan een fusie aan) om 2 afgevaardigden per provincie af te vaardigen naar de raad van bestuur van de VCLB-Koepel. Deze 2 afgevaardigden zijn gemandateerd om beslissingen op Koepelniveau te nemen die gelden voor alle leden CLB's behorend tot de Koepel.
    - Aanbeveling: de organisatiestructuren van de lokale CLB's houden bij hun beleid rekening met de afspraken die ze maken binnen de VCLB-Koepelstructuren en geven aan waarom zij van een richtlijn afwijken ('explain'-houding). In het intern reglement wordt opgenomen hoe deze aftoetsing en verklaring van afwijking worden gehanteerd.

- **Ontwerpeis 4: er is een performante samenstelling van de 3 organisatiestructuren van de lokale CLB's.**
  - **Sub-ontwerpeis 4.1.: er is een 'diverse' samenstelling van de organisatiestructuren.**
    - Aanbeveling: er zijn voldoende competenties aanwezig om de belangrijkste verschillende functiedomeinen te beheren en kwalitatief de toezichtsfunctie te kunnen vervullen.
    - Aanbeveling: inzake de samenstelling van de organen zijn er volgende aanbevelingen.
    - Aanbeveling: er wordt gestreefd naar zowel gender- als leeftijdsdiversiteit.
    - Aanbeveling: er wordt gestreefd naar een vertegenwoordiging van onze prioritaire doelgroepen in de raad van bestuur en Algemene Vergadering.
    - Aanbeveling: er worden externe bestuurders in de raad van bestuur opgenomen.
    - Aanbeveling: er wordt nagedacht over hoe de raad van bestuur voeling kan houden met scholen die niet behoren tot het vrije net. Eventueel kan een externe bestuurder aangenomen worden die deze rol kan vervullen.
  - **Sub-ontwerpeis 4.2.: de onafhankelijkheid van de leden van de structuren wordt gewaarborgd.**
    - Aanbeveling: er is geen cumul mogelijk tussen lid van de directie of personeelslid van de organisatie en lid van de raad van bestuur.
    - Aanbeveling: er is geen cumul mogelijk tussen een directeur van een school die een contract heeft met een van de CLB's behorende tot het bestuur en een lid van de raad van bestuur.
    - Aanbeveling: er wordt aan de leden van de verschillende structuren een constructieve en open houding gevraagd inzake het geven en ontvangen van kritische input.
  - **Sub-ontwerpeis 4.3: een professionele samenwerking tussen de leden van de structuren wordt gefaciliteerd.**
    - Aanbeveling: het collegiaal karakter van de samenwerking tussen de leden van de verschillende structuren staat voorop. De meerwaarde zit net in de constructieve wisselwerking tussen de leden van de structuren.
    - Aanbeveling: de formele wijze van samenwerking tussen de leden van de structuren wordt in het intern huishoudelijk reglement opgenomen.
    - Aanbeveling: voor leden van de raad van bestuur worden volgende rechten en plichten (conform Code Buysse) opgenomen in intern reglement.
  - **Sub-ontwerpeis 4.4: een transparante, professionele rekrutering en selectie van de leden van de structuren wordt verzekerd.**
    - Aanbeveling: er wordt een rekrutering- en selectieprocedure voor leden/bestuurders opgesteld, rekening houdend met vooropgestelde samenstelling van de raad van bestuur (bepaald in 4.1).
    - Aanbeveling: er wordt een benoemingsprocedure voor bestuurders/leden van de organisatiestructuren voorzien.
    - Aanbeveling: er wordt een benoemingstermijn opgesteld waarbij aandacht wordt besteed aan zowel continuïteit als aan vernieuwing.

- **Sub-ontwerpis 4.5.: een kritische evaluatie van het functioneren van de leden van de organisatiestructuren wordt voorzien.**
  - Aanbeveling: de organisatiestructuren evalueren periodiek hun performantie, alsook - voor eventuele herbenoeming - de performantie van het individuele lid.
  - Aanbeveling: de wijze van het evalueren van de performantie van zowel de organisatiestructuur als van de individuele leden wordt in het intern reglement opgenomen.
  - Aanbeveling: de evaluatie gebeurt op een onafhankelijke en transparante wijze, met voldoende inspraak van het geëvalueerde lid.
  - Aanbeveling: indien uit de evaluatie blijkt dat de performantie van de werking, samenstelling en/of functioneren van individuele leden niet meer bijdraagt aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen en de gemeenschappelijke visie/ambitie, dan is het de verantwoordelijkheid van de voorzitter van de raad van bestuur om gepaste maatregelen te nemen. Daartoe wordt de Algemene Vergadering ingelicht en uitgenodigd de gepaste maatregelen te nemen (CB).
  
- **Ontwerpis 5: er zijn regels inzake het functioneren van de organisatiestructuren.**
  - **Sub-ontwerpis 5.1: interne scheiding van machten en realiseren van ‘checks & balances’ wordt voorzien.**
    - Aanbeveling: de directie is zonder stemrecht aanwezig op de vergaderingen van de raad van bestuur.
    - Aanbeveling: de directie kan punten op de agenda toevoegen en vragen van de leden van de raad van bestuur beantwoorden.
  - **Sub-ontwerpis 5.2.: afspraken voor waardegedreven functioneren worden opgesteld.**
    - Aanbeveling: het collegiaal karakter enerzijds en het onafhankelijk functioneren anderzijds worden gerealiseerd door het continu centraal plaatsen van de gezamenlijke waarden en normen van de gemeenschappelijke visie en missie.
    - Aanbeveling: beslissingen van de organisatiestructuren worden steeds afgetoetst aan de waarden en normen van de gemeenschappelijke visie en missie. Het principe ‘pas toe’ of ‘leg uit’ wordt hierbij strikt toegepast.
    - Aanbeveling: de leden van de organisatiestructuren ondertekenen een document met de formulering van de gemeenschappelijke visie/ambitie, met de bijhorende waarden en normen, van de VCLB.
  - **Sub-ontwerpis 5.3.: afspraken voor mandateren van afvaardiging naar de VCLB-Koepelorganisatiestructuren.**
    - Aanbeveling: er worden afspraken gemaakt over hoe de afgevaardigden een mandaat opnemen en uitvoeren.
    - Aanbeveling: het is aan te raden om de afgevaardigde zo ruim mogelijke bevoegdheid te geven en enkel de ‘tenzij’ te bepalen.
  
- **Ontwerpis 6: er zijn regels inzake open en transparant communiceren tussen en binnen de verschillende organisatiestructuren.**



- Aanbeveling: er worden afspraken in het intern reglement opgenomen die garanderen dat een betrouwbare en valide dataverzameling en verspreiding binnen en tussen de organisatiestructuren gerealiseerd worden zodat er voldoende informatie beschikbaar is om beslissingen te nemen.
  - Aanbeveling: er wordt rekening gehouden met het feit dat niet alle informatie voor externe verspreiding van toepassing is.
  - Aanbeveling: de notulen van de raad van bestuur en de Algemene Vergadering geven een samenvatting van de besprekingen, bevatten de besluiten en maken melding van eventueel voorbehoud van sommige bestuurders. De notulen worden ter inzage aan de medewerkers van de organisatie gesteld.
- **Ontwerpeis 7: er zijn afspraken inzake controlesystemen voor financiële en operationele audits.**
    - Aanbeveling: de raad van bestuur ontwerpt en legt de wijze van interne controle vast, zowel naar inhoud als naar vorm van de controle. Er wordt over gewaakt dat de ontwerpeisen van onafhankelijkheid en transparantie gewaarborgd blijven.
    - Aanbeveling: de aard en de wijze van de interne controle wordt in het intern huishoudelijk reglement opgenomen.
- **Ontwerpeis 8: medezeggenschap of medebestuur**
    - Aanbeveling: er wordt binnen de raad van bestuur beslist over de wijze waarop medezeggenschap van de gebruikers wordt georganiseerd.
    - Aanbeveling: de raad van bestuur dient gericht actie te ondernemen om, met respect voor ieders rol en taakomschrijving, de betrokkenheid van de stakeholders bij de onderneming te bevorderen.
    - Aanbeveling: voor zover dit niet in de statuten is geregeld, verdient het aanbeveling om in een gebruikersovereenkomst de belangrijkste rechten en verplichtingen vast te leggen die de stakeholders (gebruikers/CLB) ten opzichte van elkaar aangaan.
- **Ontwerpeis 9: 'Goed bestuur is voor een groot deel een kwestie van goed gedrag'**
    - Aanbeveling: er wordt binnen de raad van bestuur afspraken gemaakt over de 'inspanningsnormen'.
    - Aanbeveling: er moeten niet enkel voldoende competenties op verschillende domeinen 'aanwezig' zijn in de Raad van Bestuur, deze moeten ook 'gebruikt' worden.
    - Aanbeveling: Binnen de Raad van Bestuur is er voldoende expertise aanwezig met betrekking tot de gedragsmatige factoren die een 'goede' werking faciliteren.

#### 4. BIBLIOGRAFIE

- Paul Buysse en Jozef Lievens (2009). *Code Buysse II. Corporate Governance. Aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde ondernemingen.*
- Paul Buysse en Jozef Lievens (2017). *Code Buysse III. Corporate Governance. Aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde bedrijven.*
- Fisman, R., & Khurana, R. (2009). Mission Driven Governance. *Stanford Social Innovation Review*, 36-43.
- Heemskerk, E. M. (2013). *Goed bestuur en gedrag: wat maakt een goede raad van commissarissen goed?* In M. B. Lückerath-Rovers, B. Bier, H. van Ees, & M. Kaptein, *Jaarboek Corporate Governance 2013-2014.* (pp. 27-46).
- Heemskerk, K., Heemskerk, E. M., & Wats, M. (2015). *Behavioral determinants of nonprofit board performance. The case of supervisory boards in Dutch Secondary Education. Nonprofit Management & Leadership*, 417-430.
- Hénard, F., & Mitterle, A. (2010). *Governance and Quality Guidelines in Higher Education.*
- Kahneman, D. (2011). *Thinking fast and Slow.* Penguin Books.
- OECD (2015). *G20 OECD Principles of Corporate Governance.*
- Onderwijsraad(2006). *Doortastend Onderwijstoezicht.*
- Prof dr L Van Den Berghe in opdracht van de Vlaamse Overheid. (2013). *Referentiecharter. Aanbevelingen voor Goed Bestuur in de Vlaamse Universiteiten.* [www.guberna.be/publicaties](http://www.guberna.be/publicaties).
- van Aken, J. E., & Romme, G. (2009). Reinventing the future: adding design science to the repertoire of organization and management studies. *Organization Management Journal*, 5-12.
- van Aken, J. E., & Romme, G. L. (2012). *A Design Science Approach to evidence based Management.* In D. M. Rousseau, *The Oxford Handbook of Evidence-based Management.* (pp. 43-57).
- Van Den Berghe, L., & Levrau, A. (2007-2008). *De implementatie van 'good governance' in het hoger onderwijs . Tijdschrift voor Onderwijsrecht en Onderwijsbeleid.*, 129-138.
- Van den Brande, M. (2016). Een charter van goed bestuur. In *Dialoog*, 7-12.
- Walther, A., Morner, M., & Calabro, A. (2017). *The role of behaviorally integrated nominating committees in non-executive director selection processes. European Management Journal* , 351-361.